

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Problematika managementu mládežnických týmů ve futsalu

Problems of Management in Youth Futsal Teams

Student: Milan Poláček

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Svoboda

Ostrava 2010

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně a na základě literatury a pramenů, uvedených v seznamu použité literatury.

Ve Vidči 30. dubna 2010

Milan Poláček

Poděkování

Děkuji všem, kteří se podíleli na vzniku této bakalářské práce. Zejména děkuji vedoucímu práce, panu Mgr. Václavu Svobodovi za vstřícný přístup, odborné rady a čas, který uvedené bakalářské práci věnoval. Dále pak děkuji panu sekretáři klubu FC Tango Brno Václavu Kubíčkovvi, za vstřícný přístup, za čas, který mi věnoval a poskytnuté informace k mé bakalářské práci.

Obsah:

1 ÚVOD	- 6 -
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	- 8 -
2.1 Definice sportu	- 8 -
2.2 Charakteristika futsalu.....	- 9 -
2.2.1 Historie futsalu ve světě	- 10 -
2.2.2 Historie futsalu v českých zemích.....	- 12 -
2.2.3 Instituce a soutěže ve futsalu ČR	- 13 -
2.3 Definice managementu.....	- 17 -
2.3.1 Sportovní management.....	- 19 -
2.3.1.1 Sportovní sponzoring.....	- 19 -
2.4 Manažerské funkce.....	- 21 -
2.4.1 Vedení lidí	- 21 -
2.4.1.1 Styly vedení.....	- 23 -
2.4.1.2 Metoda koučování	- 24 -
2.5 Výzkumné metody a techniky.....	- 27 -
2.5.1 Rozhovor	- 27 -
2.5.2 Pozorování.....	- 28 -
3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE FUTSALOVÉM KLUBU FC TANGO BRNO.....	- 29 -
3.1 Historie FC Tango Brno	- 29 -
3.2 Management klubu FC Tango Brno	- 30 -
3.2.1 Organizační řád FC TANGO Brno pro sezonu 2009/2010.....	- 33 -
3.3 Juniorské týmy FC Tango Brno	- 35 -
3.3.1 První juniorská liga U-16 a U-18	- 36 -
3.3.2 Mládežnické kategorie U-8, U-10, U-12 a U-14 ve futsalu ČR.....	- 38 -
3.4 Získávání finančních prostředků pro mládežnické týmy	- 39 -
3.5 Standardizovaný rozhovor se sekretářem klubu FC Tango Brno	- 40 -
4 SHRnutí VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	- 44 -
5 NÁVRHY, DOPORUČENÍ.....	- 46 -
6 ZÁVĚR.....	- 48 -
Seznam použité literatury	- 49 -
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	
Seznam zkratk	
Seznam příloh.....	

1 ÚVOD

Sport je fenoménem dnešní doby, který se vyskytuje v různých formách a ovlivňuje téměř každého z nás. Zejména děti a mládež je potřeba zaujmout a nadchnout pro jakýkoliv sport, i když je to stále těžší a těžší. Velmi důležitým impulsem pro děti a mládež bývají rodiče a sportovní vzory, které by je vedly k nějakému sportu. Stává se, že rodiče své děti ke sportu nevedou, protože se jim většina sportů nezdá dost prestižní a mnohé z nich jsou finančně velmi náročné. Problémem jsou stále přibývajících negativní společenské jevy, ať už je to životní styl a s ním spojená obezita dětí, anebo obrovský nárůst mladistvých s alkoholovou či drogovou zkušeností, v horším případě závislostí, což často vede ke kriminalitě. Tyto problémy a jevy jsou důvodem pro poskytnutí náplně volného času dětem i mládeži. Politika státu by měla být zaměřena na tyto negativní vlivy a hlavně kraje, města a obce by měly podporovat finančně sport na všech úrovních. Podpora státu by měla začínat u mládežnických týmů. Tento druh investování - podporování mladých - je velkým příslibem pro rozvoj a úspěch sportu do budoucna. Při práci s mládežnickými týmy ve sportovním klubu je získávání finančních prostředků, management klubu a jeho funkční organizační struktura velmi důležitým faktorem pro úspěšné výsledky.

V mé práci se zabývám konkrétním sportem, a to futsalem. Futsal patří mezi novější sporty v České republice, ale stále více se zde rozšiřuje. Je také každým dnem populárnější na celém světě.

Téma mé bakalářské práce: **„Problematika managementu mládežnických týmů ve futsalu.“**, je zaměřeno na vedení mládeže futsalového klubu FC Tango Brno.

Toto téma jsem si zvolil, protože mě futsal velmi zajímá. Dalším důvodem bylo zjištění nových informací o tomto krásném sportu a také jak název bakalářské práce napovídá, řešit problematiku managementu futsalového klubu v mládežnických kategoriích.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je objasnit řízení futsalového klubu s ohledem na mládežnické týmy a pokusit se najít řešení problémů, pokud nějaké nastanou. Poukázat na hlavní složky managementu a hlavně na organizování a vedení lidí.

V teoretické části definuji sport obecně. Dále pak popisuji futsal, jak a kde vznikl a jeho historii u nás a ve světě. Jedna podkapitola se zabývá institucemi a strukturou soutěží. Dalšími teoretickými pojmy, které definuji, jsou management, manažerské funkce a hlavně vedení lidí a jeho styly. Teoretickou část uzavírají metody výzkumu potřebné k mé práci.

Praktická část je rozdělena na pět kapitol. V první kapitole je mé šetření zaměřeno na historii klubu, ve druhé kapitole na management celého klubu FC Tango Brno a zvláště na jednotlivé funkce organizační struktury a vedení klubu. Ve třetí je popsáno vedení juniorských týmů FC Tango Brno a druhy juniorských soutěží. Čtvrtá část analyzuje získávání finančních prostředků pro mládežnické týmy. Celou praktickou část završí standardizovaný rozhovor se sekretářem klubu a trenérem U-16.

V závěrečné části se pokusím shrnout výsledky šetření, nalézt a navrhnout řešení, která by mohla zlepšit sportovně ekonomickou situaci představovaného sportovního klubu a jeho vybraných oddílů.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ

2.1 Definice sportu

Slovo sport vzniklo zkrácením širší formy objevující se ve staré francouzštině jako desport či deport, v Anglii jako disport. Základem je latinské slovo deportare (bavit se).

Základem sportu jsou jednotlivá sportovní odvětví, která se dále člení dle nejrůznějších hledisek. Lze rozlišovat sporty na kolektivní a individuální, disciplíny založené na soutěžení nebo boji, kontaktní a bezkontaktní sport. Pro účely mé bakalářské práce je důležité vnímat a rozlišovat sport v užším pojetí jako amatérský a profesionální sport a z širšího slova smyslu, jako společenský faktor, který ovlivňuje výchovu mladých sportovců.

Přestože je pojem sport obecně znám, jeho přesná a všeobecně uznávaná definice neexistuje. Rámcově ze všech definic však plyne, že se jedná především o pohybovou činnost soutěžního charakteru, prováděnou v rámci určitých pravidel. Tato fyzická aktivita může být vykonávána v rámci volného času, nebo se stává součástí životního stylu ve vrcholové podobě viz Sluka T. (2007).

Do našeho právního řádu byl pojem sport zaveden v zákoně č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. V tomto zákoně je pojem sport definován takto: „Pro účely tohoto zákona pojem sport představuje veškeré formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní.“

Podle evropské charty sportu z roku 1992 „... se sportem rozumějí všechny formy tělesné činnosti, které – ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv – si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěži na všech úrovních“ viz Sluka T. (2007).

2.2 Charakteristika futsalu

FUTSAL je halová obdoba fotbalu. Je složen ze španělských nebo portugalských slov pro kopanou FUTbol nebo FUTebol, a ze španělského nebo francouzského výrazu pro sál - SALon nebo SALa. V bakalářské práci se budu zabývat futsalem FIFA, ale nyní se zmíním i o dalších formách fotbalu, které futsal FIFA doplňují.

Sálový fotbal-futsal je zastřešen Světovou federací sálového fotbalu (AMF, dříve FIFUSA) a Evropskou federací sálového fotbalu (UEFS). V České republice jsou to dokonce dvě organizace, a to Česká federace sálového fotbalu-futsalu (ČFSF) a Svaz sálového fotbalu ČR – futsalu (SSF ČR). Hraje se v počtu čtyři hráči v poli a jeden brankář (s možností letmého střídání dalších), hřiště má maximální rozměry 40 m na délku a 20 m na šířku, míč o velikosti 58-60 cm. Branka měří 3 m na šířku a 2 m na výšku. Hrací doba je rozdělena na dva poločasy čistého času, každý trvá 20 minut, s přestávkou maximálně 10 minut. Pravidlo o ofsajdu zde neplatí (ČFSF, 2007).

Beach soccer neboli plážový fotbal je v ČR hrán pod patronací Asociace plážového fotbalu – Beach soccer Czech Republic (BSCR), který spolupracuje s ČMFS. Světové soutěže organizuje FIFA, která spolupracuje s Beach soccer world wide (BSWW). Hraje se v počtu čtyři hráči v poli a jeden brankář (s možností letmého střídání dalších) na písčité hrací ploše o maximálních rozměrech 37 m na délku a 28 m na šířku, se speciálním míčem o velikosti 68-70 cm na obvodu, který je odolný proti vodě. Rozměr branky je 5,5 m na šířku a 2,2 m na výšku. Hrací doba je rozdělena na tři třetiny, z nichž každá se hraje 12 minut, s přestávkami maximálně 3 minuty. Pravidlo o ofsajdu zde neplatí (BSCR, 2007).

Minifotbal je formou klasického fotbalu pro nejmladší registrované hráče v kategorii 6-10 let. Jedná se o fotbal přizpůsobený uvedené věkové kategorii a je zastřešen Českomoravským fotbalovým svazem (ČMFS). Vychází se ze zkušeností, že po úpravě pravidel fotbalu jsou hráči minifotbalu daleko častěji ve styku s míčem, mají možnost více spolupracovat, protože hrají na menším prostoru apod. Počet hráčů je sedm v poli a jeden brankář (s možností letmého střídání dalších). Hrací plocha má rozměr jako polovina hrací plochy fotbalu. V ně této hrací plochy se praporky vyznačí branková území. Hraje se míčem velikosti č.4. Hrací doba je dva poločasy hrubého času, každý po 25 min, s desetiminutovou přestávkou. Platí obecná pravidla fotbalu, kromě pravidla o ofsajdu (ČMFS, 2007).

Malý fotbal je další formou. Jedním z největších center malého fotbalu je v ČR Praha, kde je tato forma hrána pod názvem Hanspaulská liga. Zastřešující organizací je Pražský svaz malého fotbalu (dále PSMF). Malý fotbal se hraje v počtu pěti hráčů v poli a jedním brankářem (s možností střídání dalších), na hřišti maximálních rozměrech 54 m na délku a 30 m na šířku, s míčem velikosti č. 5 (jako na fotbal) popř. č. 4. Branka má rozměry 3 m na šířku a 2 m na výšku (popř. 3,8m na 2,25 m). Hrací doba je rozdělena na dva poločasy hrubého času, každý po 30 minutách, s přestávkou maximálně 5 minut. Pravidlo o ofsajdu zde neplatí (PSMF, 2007).

Halový fotbal je v podstatě malý fotbal, který se hraje ve sportovních halách, většinou v zimním období, kdy je vhodným doplňkem tréninkového programu fotbalových družstev. Podstatou jsou pravidla fotbalu aplikovaná do haly, tj. dle konkrétních podmínek (velikost haly). Často bývají využívána některá pravidla z futsalu FIFA, sálového fotbalu-futsalu aj.

Futsal FIFA byl v ČR původně známý pod názvem malý fotbal. Ve světě se dříve používalo anglické označení Five-a-Side Football. Futsal FIFA je tedy sportovní hra zastřešená mezinárodními organizacemi FIFA, UEFA a v Čechách ČMFS. Za upozornění stojí, že futsal FIFA je velmi podobný sportovnímu odvětví – sálového fotbalu-futsalu, o čemž vypovídá i společné slůvko futsal v názvech obou odvětví. Dále budu používat označení „futsal“ pouze v souvislosti s naším sportovním odvětvím – futsalem FIFA viz Kresta J. (2009).

2.2.1 Historie futsalu ve světě

Futsal FIFA je institucionálně mladším sportem než sálový fotbal-futsal. Z tohoto důvodu se jeví užitečné uvést historii z komplexnějšího pohledu.

Počátky malých forem fotbalu nalézáme v Montevideu (Uruguay) roku 1930, kdy zde Juan Carlos Ceriani navrhl pravidla pro fotbal v pěti hráčích v každém mužstvu pro utkání mládeže z YMCA (Young Men's Christian Association). Napsal první pravidla sálového fotbalu, která upravovala podstatu hry. Hrál pět hráčů v družstvu na basketbalovém hřišti v hale bez postranních mantinelů, s míčem s tlumeným odrazem o velikosti ženského míče na házenou. Hra se brzy stala velmi populární v celé Jižní Americe, především v Brazílii. Některým brazilským fotbalistům pomohlo hraní sálového fotbalu v kariéře – např. Pelé, Zico, Socrates, Babeto, později Ronaldo, Ronaldinho, Kaka aj. rozvinuli své herní dovednosti právě hraním futsalu. V Evropě se hra začala prosazovat v 60. letech minulého století v důsledku přirozené

a letité inklinace obyvatelstva k „pláckovému“ druhu fotbalu s menším počtem hráčů a také importu pravidel z Jižní Ameriky viz Kresta J. (2009).

V padesátých letech minulého století vznikají v Jižní Americe národní federace sálového fotbalu a v roce 1971 byla v brazilském Sao Paulu ustavena Světová federace sálového fotbalu uváděna pod zkratkou FIFUSA. Zajímavostí je, že jejím prvním prezidentem byl Joao Havelange, budoucí dlouholetý prezident FIFA. FIFUSA se pokusila exportovat své pojetí sálového fotbalu do Evropy, kde se k němu přihlásili Španělé, Nizozemci, Portugalci, Italové a také tehdejší Čechoslováci.

Poté, v osmdesátých letech minulého století, začínají snahy o institucionalizaci dalších forem fotbalu. FIFA svolala v roce 1984 zasedání vedení všech významnějších organizací zabývajících se malými formami fotbalu. Zástupci organizace FIFUSA účast na tomto zasedání odmítli. Na MS v sálovém fotbalu v Austrálii v roce 1988 spor mezi FIFA a FIFUSA vyvrcholil a následkem toho bylo vydání příkazu FIFA, aby se národní fotbalové federace od sálového fotbalu distancovaly – pod hrozbou přísných trestů.

FIFA reagovala v roce 1988 vydáním oficiálních pravidel malého fotbalu pro pět hráčů – pravidel „Five-a-Side Football“. Dále vyzvala národní federace, aby samostatně organizovaly soutěže podle těchto pravidel. Sama uspořádala v roce 1989 v Nizozemsku své první mistrovství světa. Současně se zástupci FIFA snažili nadále o integraci sálového fotbalu pod svá „křídla“. Byly vytvořeny integrační komise, které tomu měly napomoci, ale mimořádný kongres FIFUSA v listopadu 1989 nakonec integraci odmítl. V roce 1995 se začíná ze strany FIFA používat název Futsal. Spor byl i o tento název.

Po prvním MS ve futsalu FIFA v Nizozemsku v roce 1989 pořádá FIFA další světové šampionáty (1992 v Hongkongu, 1996 ve Španělsku, 2000 v Guatemale, 2004 na Tchaj-wanu, 2008 v Brazílii – poprvé již s 20ti mužstvy místo původních 16ti). MS se koná jednou za čtyři roky. Evropské soutěže ve futsalu FIFA převzala UEFA. První ME se konalo v roce 1996 ve Španělsku (se šesti týmy) a první ročník UEFA Futsal cupu v roce 2001. UEFA Futsal cup je futsalová obdoba fotbalové Ligy mistrů a hraje se každoročně. Následovala ME v dvouletých cyklech, v letech 1999 opět ve Španělsku, 2001 v Rusku, 2003 v Itálii, 2005 v ČR, 2007 v Portugalsku (vždy s osmi týmy). V roce 2010 se konalo ME v Maďarsku, již s dvanácti týmy. Prvním ME U- 21 (hráčů do 21 let) se konalo v roce 2008 v Rusku viz Kresta J. (2009).

2.2.2 Historie futsalu v českých zemích

V šedesátých a sedmdesátých letech minulého století se u nás paralelně hrála jak tzv. malá kopaná v počtu 5+1, tak sálový fotbal v počtu 4+1. Sálový fotbal – futsal byl do našich zemí importován z Uruguaye v roce 1974 a ujal se pro něj název „líný míč“. Zastřešení našel pod tehdejším Svazem socialistické mládeže (SSM).

Malá kopaná v počtu 5+1 (dále jen malá kopaná) vznikala spontánně na venkovních plátcích a hřištích, když nebyl prostor a počet hráčů na hraní „velkého“ fotbalu. Malá kopaná je hlavním předchůdcem futsalu FIFA v ČR.

V osmdesátých letech nastal velký rozvoj malého fotbalu. Akcí, která upoutala pozornost, bylo vůbec první mezistátní utkání tehdejší ČSSR proti Itálii v září 1988 ve Stráži pod Ralskem. Utkání skončilo výsledkem 4 : 4 (hrálo se na přírodní trávě, odveta v Itálii 0 : 1). Po vydání pravidel FIFA pro „Five-a-Side Football“ v roce 1988 vyjádřil malý fotbal touhu po členství ve FIFA a mezinárodních soutěžích viz Kresta J. (2009).

Po pádu komunistického režimu v roce 1989 se největším představitelem stalo nově zvolené vedení malého fotbalu v čele s Petrem Fouskem (později se stal také předsedou komise futsalu UEFA a členem komise futsalu FIFA), který vystřídal v předsednickém křesle Zdeňka Sluku. Nové vedení představilo nesmělou vizi, jejímž hlavním cílem byl vstup do struktur tehdejšího Českomoravského fotbalového svazu a také Československé fotbalové asociace. Toto přání se povedlo vyplnit v únoru 1991, kdy byl na valné hromadě ČMFS přijat malý fotbal pod křídla ČMFS a byl oficiálně zakotven ve Stanovách ČMFS (předsedou byl tehdy František Chvalovský). Obdobně se tak stalo na Slovensku.

Na český fotbal tehdy dohlížel z pozice sekretáře fotbalového svazu Pavel Kouba. Následovaly důležité změny, jako byl počítačový registrační proces a evidence soutěží, tvorba legislativy (mj. byl schválen Statut malého fotbalu) atd. V roce 1992 se reprezentace pokoušela neúspěšně kvalifikovat na MS do Hongkongu. Vznikem samostatné ČR v roce 1993 pokračuje malý fotbal již pod ČMFS. Vrcholným orgánem je komise malého fotbalu ČMFS, která se hlásí po vzoru fotbalu k programům FIFA a UEFA. Významným krokem je přechod z venkovního prostředí do sportovních hal na nejvyšších soutěžních úrovních od roku 1992. V roce 1993 je odehrán nultý ročník celostátní ligy, který je následován prvním oficiálním v sezoně 1993 – 1994 a tato soutěž se hraje dosud viz Kresta J. (2009).

V roce 1994 byla prezentována nová koncepce rozvoje, s důrazem na silný reprezentační tým, stabilní strukturu soutěží, podporu regionálního futsalu, nárůst hráčské základny, vzdělávání trenérů, rozhodčích a tréninkový proces. Jsou realizována jednání po celé ČR se snahou unifikovat malé formy fotbalu. Podařilo se využít nezávisle existujících struktur amatérských soutěží v malých formách fotbalu jako zdroje pro rychlé získání mužstev do soutěží. Neúspěchem skončila jen jednání se Svazem sálového fotbalu o začlenění sálového fotbalu do struktur ČMFS (sloučení malého a sálového fotbalu). Letité úsilí a následný vzestup přivedlo český futsal FIFA do první desítky ve světě i v Evropě. Reprezentace se od roku 2001 probojovala na všechny evropské šampionáty (pětkrát po sobě, získala bronz na ME 2003 a 2010) a dvakrát se dostala na MS (2004, 2008). Stále pokračují další reformy a programy (rozšíření play-off, futsal stabilně v TV aj.), postavené na divácké, mediální a marketingové přitažlivosti tohoto sportu.

Obdobně jako na mezinárodním poli, dochází i u nás ke střetům a sporům futsalu FIFA se sálovým fotbalem. Řada hráčů hrála obě tato sportovní odvětví a docházelo k různým zákazům startu v konkurenčním odvětví. Nejznámějším je zřejmě spor o název „futsal“, který trval několik let a probíhal paralelně u soudu a u Úřadu průmyslového vlastnictví. Soud dospěl k rozhodnutí, že SSF má používat název pro své soutěže sálový fotbal-futsal a ČMFS má užívat označení futsal FIFA. Další střety proběhly na půdě Českého olympijského výboru, kde SSF neuspěl s žádostí o vstup, protože ČMFS již je členem viz Kresta J. (2009).

2.2.3 Instituce a soutěže ve futsalu ČR

V současné době je futsal FIFA v ČR zastřešen Svazem futsalu ČMFS (dále jen SF ČMFS), který je dle svého statutu „jediným a výhradním organizátorem a představitelem fotbalu o pěti hráčích (mezinárodně „futsal“, anglicky „Five-a-Side Football“ česky dříve „malý fotbal“) v České republice, a to v halách i na venkovních hřištích. Je organizační součástí ČMFS a navazuje na letitou tradici tohoto druhu fotbalu na území ČR, na činnost někdejší Československé fotbalové asociace v této oblasti a dosavadní činnost Komise futsalu ČMFS“ (ČMFS, 2001).

Vrcholným orgánem SF je komise futsalu, která vytváří své odborné subkomise – sportovně-technickou, disciplinární, rozhodčích, delegátů, mládeže, matriční, trenérsko-metodickou, smírčí a arbitrážní, mediální, regionální, pohárovou, ekonomicko-marketingovou, plážového fotbalu. SF se člení podle územního principu na úroveň republikovou (celostátní), krajskou, okresní a místní (městskou). Účelem územních součástí SF je řídit soutěže a plnit poslání SF ČMFS (viz příloha č. 1). na úrovni své územní působnosti. O přímé podobě územního členění rozhoduje KF ČMFS (ČMFS, 2001).

Prostřednictvím svých orgánů i orgánů ČMFS má SF ČR zajištěnou spolupráci s Mezinárodní Federací Fotbalových Asociací (FIFA) a Unií Evropských Fotbalových Asociací (UEFA), a jejich Komisemi futsalu. Sdružení ČMFS v Českém svazu tělesné výchovy (ČSTV) se na základě postavení SF ČR v ČMFS vztahuje odpovídajícím způsobem i na SF ČR.

Prostřednictvím svých orgánů i orgánů ČMFS má SF ČR zajištěnou spolupráci s Českým olympijským výborem (ČOV) a jeho prostřednictvím a prostřednictvím FIFA i s Mezinárodním olympijským výborem (MOV) v oblasti futsalu viz Soubor předpisů (2008).

Soutěžní řád svazu futsalu (dále jen SŘ) stanoví základní podmínky organizace soutěží pořádaných v rámci SF ČR a vztahuje se na všechny jejich účastníky (hráče, družstva, kluby, jejich funkcionáře, rozhodčí, delegáty a další činovníky vykonávající při soutěžích příslušné funkce a činnosti) a na řídicí orgány těchto soutěží. Členské kluby odpovídají za porušení řádů a předpisů svými členy, hráči, funkcionáři a dalšími osobami, které pověřily vykonáváním funkcí nebo činností v soutěžích a při jednotlivých utkáních. Jestliže má dojít k zásadním změnám v organizaci soutěží, vyhlašují se tyto změny zpravidla do začátku soutěžního ročníku, v němž má k těmto změnám dojít viz Soubor předpisů (2008).

V rámci SF ČMFS se pořádají soutěže mistrovské, pohárové a nemistrovské. Za soutěžní utkání se považují utkání mistrovská a pohárová. Při pořádání soutěží všeho druhu jsou účastníci soutěží i řídicí orgány soutěží povinny dbát obecných právních předpisů, zejména k zajištění pořádku a bezpečnosti při utkáních. Kluby, jejichž družstva hrají v mezinárodních soutěžích, včetně soutěží UEFA, resp. FIFA, se řídí pro účast v těchto soutěžích jejich zvláštními předpisy viz Soubor předpisů (2008).

Mistrovské soutěže dospělých mají tyto třídy podle Souboru předpisů (2008):

1.celostátní liga	řídící orgán Komise futsalu SF ČR
2.liga (východ, západ)	řídící orgán Komise futsalu SF ČR
divize	řídící orgán jmenovaný příslušnými Krajskými Komisemi futsalu z dané divize
krajský přebor	řídící orgán Krajská Komise futsalu SF ČR
okresní přebor	řídící orgán Okresní Komise futsalu SF ČR
třídy (1.-X.)	řídící orgán místní (městská) Komise futsalu SF ČR

V případě, že v jedné třídě soutěže je pro velký počet družstev potřeba rozdělit je do různých skupin, mohou toto rozdělení provést řídící orgány soutěže s ohledem na účelné uspořádání soutěže, její systém, počet účastníků ve skupinách a ekonomickou účelnost, a to vždy jen nejpozději do začátku soutěžního ročníku viz Soubor předpisů (2008).

Řídícím orgánem v soutěžích mládeže ve futsalu je Komise futsalu, příp.jí ustanovená subkomise mládeže a tyto soutěže se přiměřeně řídí tímto soutěžním řádem. Hráč může být zařazen do soutěží ve futsalu nejdříve v den, kdy dovrší 6 let věku.

Mládež ve futsalu se zařazuje do následujících věkových kategorií podle Souboru předpisů (2008):

- A.Přípravka mladší 6 - 8 let
- B. Přípravka starší 8 - 10 let
- C. Žáci mladší 10 - 12 let
- D. Žáci starší 12 - 14 let
- E. Dorost mladší 14 - 16 let
- F. Dorost starší16 - 18 let

Vysvětlivky: pro sezónu 2007/08 se za hráče U-18 považuje hráč narozený po 1.1.1989 včetně (analogicky lze odvodit další věkové kategorie v dalších sezónách)

Hráči po dosažení stanoveného věku přecházejí do nejbližší věkové kategorie vždy k 1. lednu následujícího roku viz Soubor předpisů (2008).

Hráči mohou vedle své věkové kategorie nastoupit i v utkáních vyšší věkové kategorie takto:

- A. Přípravka za žáky.
- B. Žáci za dorost.
- C. Dorost za dospělé.

Nastoupení hráče z vyšší věkové kategorie v nižší je nepřípustné a bude považováno za neoprávněné nastoupení ve smyslu čl. 58 a postiženo herními důsledky.

O nastoupení hráče z nižší věkové kategorie v utkáních vyšší kategorie dle odst. 1 rozhoduje mateřský klub hráče, pokud Řídící orgán soutěže nerozhodne jinak. Počet nastoupení není omezen, pokud Řídící orgán soutěže nerozhodne jinak. Kluby jsou povinny si vyžádat písemný souhlas rodičů nebo zákonných zástupců s působením hráče ve vyšší kategorii a na požádání jej předložit řídícím orgánům viz Soubor předpisů (2008).

Reprezentace ČR zastupují na mezinárodní scéně v současné době výběr mužů (A tým ČR), výběr hráčů do 21 let (tým U-21 ČR) a hráčů do 19 let (tým U-19 ČR). První mezinárodní utkání má již za sebou reprezentační družstvo žen. Postupně se utvářejí další, především mládežnické reprezentační celky viz Kresta J.(2009).

2.3 Definice managementu

Management je slovo přejaté z angličtiny a jeho obecnému pojetí odpovídá český překlad řízení, vedení, správa. Uvádí se, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu manus (ruka). V italštině vzniklo slovo managgio s prvotním významem směřující k pojmu výcvik (drezúra) koní. V angličtině je používán výraz manager, což odpovídá českému vést, řídit.

I když pojmem management je běžně označováno podnikové řízení ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy, lze v odborné současné literatuře najít mnoho slovních vysvětlení a definic tohoto pojmu. Obvykle užívané definice je přitom možno rozdělit podle toho, co zdůrazňují, zhruba do tří skupin tvrdí Lednický V.(2007):

a) vedení lidí,

- „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.“
- „Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.“

b) specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,

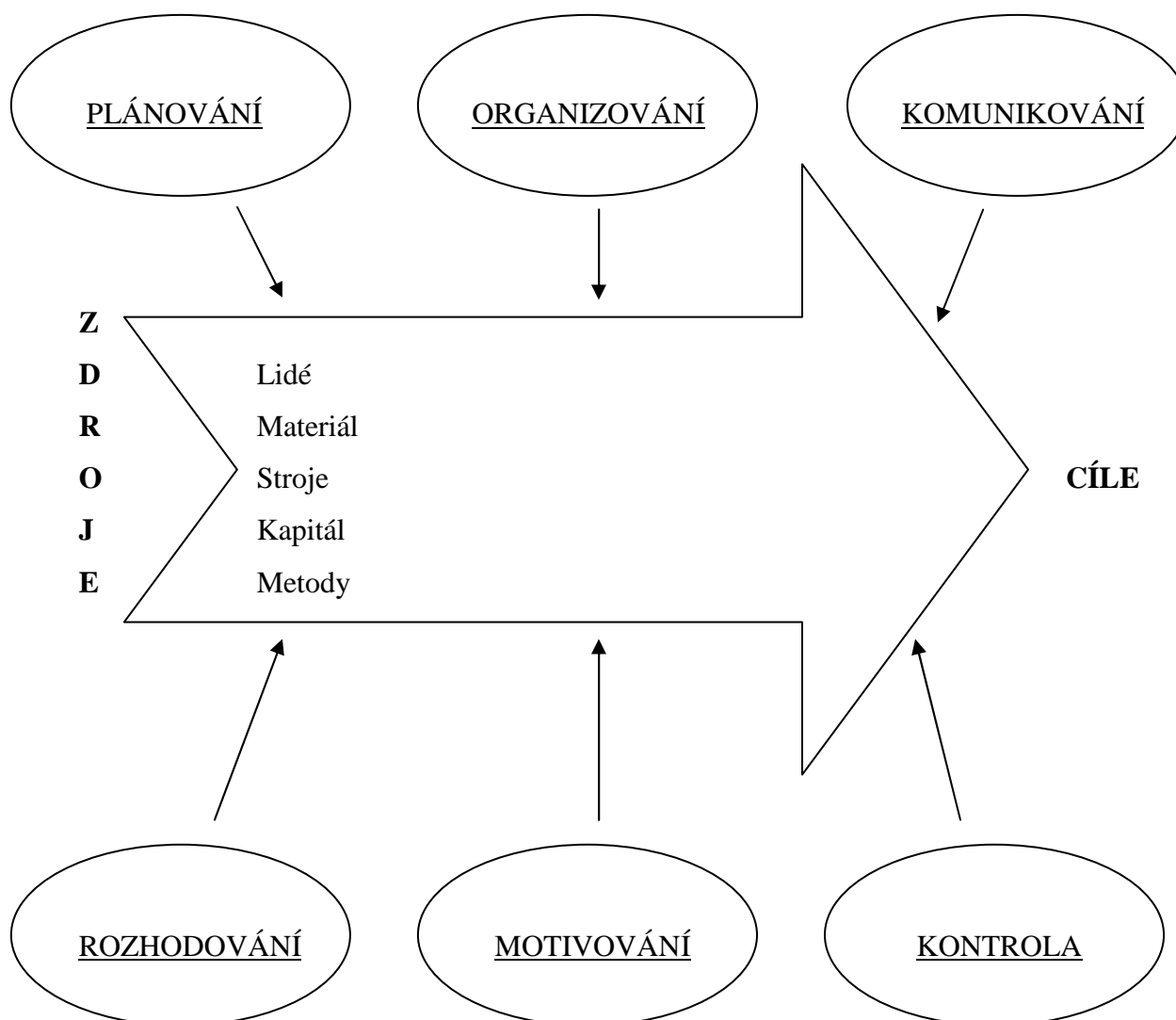
- „Management jsou typické činnosti jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, apod.“

c) předmět studia a jeho účel,

- „Management je proces optimalizace využití lidských materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“

Pojem management lze upřesnit tak, že management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem, při němž jeho obecným posláním je dosažení úspěšnosti uvažované organizace nebo procesu a jeho vykonavateli jsou vedoucí pracovníci s označením manažeri.

Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi přitom je rozuměna činnost plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a vedení lidí viz Lednický V.(2007).



Obr. 2.1 Management jako proces podle Trunečka - viz Lednický V. (2007, str. 5)

Konkrétně tato skutečnost znamená, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují předem stanovených cílů při optimálním využití poskytnutých zdrojů.

Management je současně nutno vidět jako otevřený systém, který je závislý na vnějším prostředí, neboť organizace, ve které je tento proces realizován neexistuje izolovaně od svého okolí. Zjednodušeně lze tuto závislost vyjádřit vztahem:

vstupy - transformační proces – výstupy,

přičemž transformační proces je nutno vnímat jako sled a prolínání manažerských funkcí viz Lednický V.(2007).

2.3.1 Sportovní management

Pojem management tělesné výchovy a sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy.

V americké a západoevropské literatuře se používá pojem „sportmanagement“, který je u nás často překládán jako „sportovní management“. Pokud ale chceme zachovat hledisko našich tradičních podmínek, je obsahově čistější termín „management tělesné výchovy a sportu“.

Pojem „sportovní management“ má v sobě vedle komponenty „management“ také pojem „sport“. Tak jako existuje celá řada definic managementu, existují různá pojetí termínu „sport“ viz Durdová I.(2002).

Pro sportovní management jsou charakteristické tři jedinečné aspekty, které odlišují sportovní management od jiného řízení v podnikání tvrdí Durdová I.(2002):

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží.

2.3.1.1 Sportovní sponzoring

Sponzoring představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních prostředků. Sportovní sponzoring je partnerský vztah mezi firmou a sportovním klubem, přičemž dochází k uspokojování zájmů obou zúčastněných stran. Jedná se o specifickou vazbu, kde mezi sponzorem a sponzorovaným vzniká právní vztah. Příjemce je povinen dodržovat určité závazky, případně poskytnout další protislužby, které směřují především do oblasti komunikace a marketingu (toto jednání se projevuje jako specifická forma propagace a budování jména subjektu). Slouží k vytváření příznivého obrazu sponzora na veřejnosti ve spojení s určitou sportovní akcí.

V současné legislativě nemá sponzoring žádnou oporu. Česká republika nemá žádný zákon, který by tuto činnost upravoval. Všechny činnosti, které jsou s touto problematikou spojené, se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, současně i zákonem č. 40/1964 Sb., občanským zákoníkem.

V následujících odstavcích jsou uvedeny typy sponzorování podle různých druhů subjektů, jak je uvádí Sekot A. (2004):

- sponzorování jednotlivých sportovců - v tomto případě je povinností sponzorovaného propagovat nějaký výrobek ať už v reklamě, nebo svou účastí na akcích, autogramiádách, večírcích apod., povinností sponzora je materiální zajištění sportovce,
- sponzorování celých sportovních týmů (což jsou soubory jedinců konkrétního sportovního zaměření),
- sponzorování jednotlivých akcí - v tomto případě sponzoringu se otevírá více možností pro sponzora např. vstupenky, programy, reklamy o přestávkách,
- sponzorování sportovních klubů (v klubu může být sdružena množina sportovních týmů i jedinců).

Tento způsob nabízí nejširší možnosti pro sponzora, nutností je ale povinnost klubu pořádat na oplátku akce pro širokou veřejnost.

Podle podílu sponzora na celkovém příspěvku hovoříme o těchto typech sponzoringu:

- exkluzivní sponzorství, spojené s titulem „oficiální sponzor“ - sponzor získává veškeré reklamní možnosti, tím se omezují podmínky pro případné další získané sponzory,
- hlavní sponzorství - hlavní sponzor má nejdražší a nejatraktivnější protislužby, vedlejší si rozdělí méně atraktivní reklamní možnosti,
- kooperační sponzorování - zde se jedná o větší počet sponzorů, kteří se dělí reklamní možnosti.

2.4 Manažerské funkce

Odborníci managementu se shodují na těchto základních manažerských funkcích: plánování, organizování, personalistika (výběr a rozmístění lidí), vedení lidí a kontrolování viz Durdová I.(2002).

Plánování – zahrnuje výběr úkolů, postupů a činností nutných k dosažení stanovených cílů. Existuje celá řada plánů, od celkových po velmi podrobné plánovací studie, návrhy či analýzy.

Organizování – znamená tu část řízení, která představuje účelnou strukturu k dané organizaci. Je vytvořena jistota, že všechny úkoly potřebné k dosažení cílů jsou přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni je plnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat vytvářet nejadekvátnější prostředí pro vykonávání daných činností.

Personalistika - výběr a rozmístění lidí (spolupracovníků) – vytvoření požadavků na pracovní síly, nábor, výběr, umístění, oceňování, plánování povolání, školení a rozvoj uchazečů i stávajících pracovníků, aby uložené úkoly byly plněny účinně a efektivně.

Vedení lidí – ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci, aby pomáhali dosahování stanovených cílů. Vedení zahrnuje motivaci, styl, přístupy manažerů a komunikaci.

Kontrolování – měření, korekce provedených individuálních i celkových aktivit organizace tak, aby byly v souladu s plánem – měření a hodnocení dosažených výsledků, zjišťování výskytu odchylek od standardů, měření úspěšnosti činností.

2.4.1 Vedení lidí

Vedení lidí patří mezi nejdůležitější manažerské funkce ve všech typech organizace. Vedení je procesem ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace. Lze tudíž říci, že se jedná o psychologické ovlivňování podřízených s cílem využít optimálně jejich schopnosti pro zájmy organizace. Z tohoto pohledu vedení lidí je nejen součástí řízení, ale vykonává funkci hnacího motoru (hybné síly) jiných manažerských aktivit. Podle Davise platí, že pokud vedoucí nevede lidi cestou motivace ke splnění úkolů, jsou veškeré manažerské aktivity (plánování, organizování,

rozhodování) věcmi bez života. Proto oprávněně se o vedení lidí říká, že se stává jedním z hlavních předpokladů dosažení úspěchu v podnikání viz Lednický V.(2007).

Motivace vychází z potřeb. Prioritními potřebami jsou potřeby fyziologické (potřeba vody, vzduchu, potravy, tepla, spánku). Ostatní potřeby chápeme jako sekundární (sebeúcta, společenské postavení, přátelství, úspěch, sebeuplatnění apod.).

Podle Durdové I. (2002) existuje motivace pozitivní („odměna“) i negativní („trest“). Mezi oběma těmito typy jsou kvalitativní rozdíly. Jedinec má snahu, opakovaně vykonávat činnosti, za něž je „odměňován“ a vyhýbat se činností, za něž je „trestán“.

Vedení lidí se uskutečňuje pomocí přímého působení, tj. ukládáním úkolů konkrétním osobám za přímého dohledu na aktivitu pracovníků. Zároveň jsou využívány i formy nepřímého působení v podobě motivace pracovníků. Vzájemnou kombinací postupů přímého i nepřímého působení se zvyšuje účinnost vedení.

Podle Durdové I. (2002) vedení lidí spočívá:

- v uplatňování vhodného účelného stylu vedení,
- ve vhodném a účinném ukládání úkolů podřízeným,
- v účinné motivaci pracovníků,
- v efektivní komunikaci,
- v objektivní kontrole.

K tomu, aby vedoucí mohl vést podřízené směrem ke splnění stanovených cílů, musí dobře znát podřízené pracovníky, jejich osobnosti, vlastnosti, pracovní schopnosti, kvalifikaci apod., znát charakter a rozsah jejich práce, musí mít zkušenosti s vedením lidí a musí mít specifické osobní a charakterové vlastnosti, které jsou požadovány od osoby vedoucího (sebevědomí, dominantní, rázné a odvážné vystupování, čestnost, spravedlnost).

2.4.1.1 Styly vedení

Styl vedení je vertikálním vztahem vedoucího k podřízeným. Na rozdíl od stylu řízení, který se vyznačuje využíváním prostředků, metod, pravidel a technik, které vedoucí pracovník využívá podle svých znalostí a zkušeností. Jsou uváděny tři základní styly vedení podle Durdové I.(2002):

1. Autokratický styl vedení

Vedoucí vyjadřuje své sdělení formou příkazů, které jdou shora dolů, směrem opačným pak hlášení o jejich splnění. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná, disciplína tvrdá, motivace založena většinou na autoritě. Existuje hrozba sankcí a trestů. Tento styl vedení se uplatňuje v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky nebo se dá dobře uplatnit v krizových situacích. Bývá ještě dále členěn na styl autoritativní, čistě autokratický a diktátorský.

2. Demokratický styl vedení

Vedoucí formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti spolupracovníků. Komunikace je složitější, spolupracovníci mají prostor pro vlastní rozhodování, motivace je založena na očekávání odměn a spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Ve věcech celkových existuje převaha vedoucího (v oblasti kvalifikace, znalosti, zkušenosti), ve věcech jednotlivých tato převaha není (specializace činností jednotlivých pracovníků).

Tento styl se objevuje ve dvou podobách:

čistě demokratický styl – zvýšený podíl kolektivu na rozhodování, bez respektování rozhodovací pravomoci vedoucího,

participativní styl – kolektivní rozhodování i odpovědnost za přijatá řešení, konečné rozhodnutí má vedoucí.

3. Liberální (nezasahující) styl vedení

Prezentuje vedoucího pracovníka jen jako reprezentanta podřízeného kolektivu. Vedoucí je shovívavý ke členům kolektivu, poskytuje jim volnost v činnosti. Jeho hlavní role je v předávání či zprostředkování důležitých informací, v podávání rad, v pomoci při překonávání překážek a v zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Tento styl vedení má poměrně mnoho negativních důsledků – prosazování osobních zájmů, vytváření zájmových skupin, neplnění úkolů až úplná anarchie.

2.4.1.2 Metoda koučování

Jednou z metod, které se používá jak v managementu, tak ve sportu je koučování, jako metoda vedení lidí.

Koučování ve sportu rozumíme tu činnost trenéra, kdy působí na sportovce v průběhu utkání nebo těsně před utkáním a po něm. Jeho smyslem je ovlivňovat sportovce tak, aby jednotlivec, družstvo podalo nejlepší možný výkon.

Koučování v managementu je dlouhodobý komplexní proces vedení lidí s cílem zefektivnění jejich výkonu, má mnohem širší záběr, než původní myšlenka převzatá ze sportu viz Durdová I.(2002).

Možné synonymum pro „koučování“ je mentorování a v manažerské praxi jsou často tyto pojmy zaměňovány s tím, že rozdíl mezi oběma pojmy je zanedbatelný. Koučování se týká bezprostředního rozvoje dovedností cestou výchovy, školení, konzultací nebo instruování, kdežto mentorování se týká dlouhodobého získávání dovedností v průběhu kariéry, toto uvádí Erick Parsloe ve své knize Coaching, Mentoring and Assesing.

U nás je pojem koučování často chápán jen jako součást trénování anebo jako trénování samotné.

Durdová I.(2002)uvádí rozdíly v chápání pojmu koučování:

1. *koučování* – trenérské působení na sportovce jako doslovný překlad anglického „coaching“,
2. *koučování* – vedení sportovce v soutěži se snahou v navození optimálního psychického stavu a ovlivnění výkonu z hlediska taktiky,
3. *koučování* – jako metoda vedení lidí v managementu, která pomocí zvýšení úrovně vědomí a odpovědnosti koučovaných, dosahuje konkrétních cílů.

V managementu se koučování projevuje ve vztahu „nadřízený – podřízený“ a nejedná se pouze o splnění daného úkolu, ale koučování je zaměřeno také na růst osobnosti, zvýšení iniciativy a zdokonalení pracovníka.

Základním rozdílem v koučování a ostatními formami vedení je forma komunikace. Koučování využívá namísto instrukcí a sdělení prostředek dotazování. Cílem dotazování je zjistit, jestli koučovaný má dostatečné informace, otázky mají sledovat směr uvažování koučovaného, nikoli kouče.

Fáze koučování (metoda GROW) viz Durdová I.(2002)

1. *cíle (goals)* – cíle krátkodobé i dlouhodobé

Člověk vykonává spoustu činností bezmyšlenkovitě. Při řešení problémů je nezbytné uvědomovat si směr, kterým je třeba se ubírat a stanovit si cíl činnosti. Cíl může být přehodnocen, nebo se od něj může ustoupit.

Konečného cíle – cíle celkového záměru, bývá dosaženo pomocí dílčích cílů. Smyslem těchto postupných cílů je také to, že dosažení určitého stupně stimuluje a motivuje k další aktivitě.

Cíl má být:

- dosažitelný, realistický,
- měřitelný,
- pozitivně formulovaný (nesoustředit se na negativní aspekty),
- motivující – má představovat výzvu.

2. *realita (reality)* – zjištění skutečného stavu

Zásady zjišťování reality:

- objektivní pohled na vše,
- odstup kouče od svých pocitů a postojů, získání faktografických, konkrétních údajů,
- zaměření koučovaného směrem na problém, aktivní zapojení do jeho řešení,
- sledování koučovaného – reakce, emoce, řeč těla,
- srozumitelnost, přiměřeně vymezit tok informací, omezit jejich hloubku a jasnost.

3. *možnosti (options)* – alternativní postupy řešení

Smyslem této etapy není samotné nalezení řešení (správné odpovědi), ale vytvoření obsáhlého seznamu alternativ, které mohou vést k řešení. Často se užívá metody „brainstorming“ – metody generování nápadů, důraz se klade na jejich množství. Existuje skupinový brainstorming – „bouře mozků“ společně se vymyslí nápady – možnosti, alternativy řešení, které se zaznamenávají a často vedou k nalezení originálního řešení. Individuální brainstorming je určen jednotlivcům, kteří si sami v určitém časovém období zaznamenávají všechny možné alternativy řešení, které se pak vyhodnotí.

4. co (what), kdy (when), kdo (who) má co udělat, a jak silná je vůle (will) to udělat

V této fázi dochází k rozhodnutí. Zjišťuje se míra úmyslu koučovaného realizovat činnosti, které si stanovil, na kterých se dohodl s koučem. Koučovaný s nimi musí souhlasit, vnitřně se s nimi ztotožnit.

Koučování týmu si klade za cíl vytvořit harmonickou, dynamickou jednotku, která dokáže využít individuálního talentu a specifických kvalit svých členů. V oblasti sportu hovoříme o hráčích v jednotlivých sportovních odvětvích sdružených do sportovních družstev. Sportovní družstvo tvoří malou sociální skupinu, členové jsou na sobě závislí a jednotlivé složky sociálních interakcí v rámci družstva mají vliv na efektivitu výkonu. Příkladem jsou sportovní družstva v kolektivních sportech.(fotbalu, futsalu...).

Koučování je nejen nástrojem řízení, ale rozvíjí také osobnost koučovaných, pokud ti pracují v týmu, rozvíjí se celý tým. Manažer jako kouč musí mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera – schopnost vcítění, integrace, zachování odstupu, schopnost odhodlání realizovat zcela odlišný přístup k lidem.

V managementu je koučování definováno jako školení, výchova, trénink, poskytování informací, konzultování. Koučování se používá ve firmách jako styl řízení, který optimalizuje potenciál a výkony lidí.

Funguje jako nástroj pro vyvolání:

- zvýšení úrovně výkonu,
- odpovědnosti,
- motivace.

Koučování vymezuje vztah mezi koučem a koučovaným na vztah vzájemné důvěry, pocitu bezpečí, minimálního nátlaku.

Je často chápáno pouze v jednom ze svých významů – tedy jako vedení (ovlivňování) sportovce během soutěže či utkání. Koučování v managementu je metodou dlouhodobého vedení lidí.

Mezi primární vlastnosti kouče patří trpělivost, nezaujatost, objektivita, nestrannost, schopnost podpořit druhé, dodat jim odvahy, zaujatost pro věc, umění naslouchat, informovanost, vnímavost, sebevědomí, schopnost soustředit se, pozornost a dobrá paměť.

Druhotnými vlastnostmi kouče rozumíme odborné znalosti a vědomosti, zkušenosti, autoritu a důvěryhodnost viz Durdová I.(2002).

2.5 Výzkumné metody a techniky

Výzkumnou metodou se rozumí systém pravidel a principů, nebo systém operací vedoucích od výchozích podmínek k dosažení stanoveného cíle. Mezi výzkumné metody patří např.: statistická metoda, metoda terénního výzkumu, analytická metoda, aj.

Výzkumná technika je pracovní nástroj pro danou metodu, jedná se o sběr dat a materiálu k další interpretaci. V bakalářské práci jsem použil jako výzkumnou techniku rozhovor a pozorování.

2.5.1 Rozhovor

Jedná se o bezprostřední rozhovor výzkumníka se zkoumaným člověkem nebo skupinou za účelem shromáždění dat.

Durdová I.(1999) uvádí tyto typy rozhovorů:

- standardizovaný, formalizovaný, kategorizovaný rozhovor – má přísný řád, postupuje se přesně podle připraveného textu (formuláře),
- nestandardizovaný, volný rozhovor – musí být připravený předem, ale rozhovor se značně přibližuje běžnému rozhovoru, vede k bezprostřednímu projevu respondenta,
- rozhovor zjevný – výzkumník zcela otevřeně bez utajování sdělí respondentovi cíl své návštěvy, vyžádá si jeho souhlas a zcela otevřeně klade otázky a zaznamenává odpovědi,
- rozhovor skrytý – respondent nemá ponětí o skutečném cíli rozhovoru.

Při vlastní aplikaci této výzkumné techniky jsem používal všechny typy rozhovorů, jelikož jsem komunikoval s osobami působícími v různých manažerských funkcích. Volné rozhovory byly pro mě největším zdrojem informací, protože byly vedeny v duchu přátelského rozhovoru a tudíž dotazovaný mnohdy i nevědomky uvedl informace, kterým by se při standardizovaném rozhovoru záměrně vyhýbal. Standardizovaný rozhovor jsem využil při komunikaci se sekretářem klubu FC Tango Brno.

2.5.2 Pozorování

Samotné pozorování můžeme rozlišovat na běžné a vědecké. U vědeckého pozorování bývá často používána technika pro požadovaný záznam (diktafon, kamera, fotoaparát), vědecké pozorování je systematické a je zaměřeno na sledovaný cíl. Aby mělo pozorování vypovídající hodnotu, musí dávat pravdivý obraz skutečnosti a musí odpovídat následujícím požadavkům:

- co nej přesněji zachytit objektivní skutečnost,
- vyloučit zásahy subjektivních vlivů pozorovatele,
- dbát na přesnost záznamů.

Durdová I.(1999) uvádí tyto druhy pozorování:

- přímé pozorování – pozorovatel dochází přímo do styku s pozorovaným jevem,
- nepřímé pozorování – mezi pozorovatelem a pozorovaným jevem je vložena výpověď další osoby, týkající se jevu.

Výpovědi o pozorovaném jevu můžeme rozčlenit takto:

- přímý účastník události vypovídá o tom, co se ve stanovenou dobu událo,
- dotazovaná osoba informuje o tom, co slyšela od druhé osoby či skupiny osob,
- hodnocení určité události dotazovanou osobou,
- dotazovaná osoba vypovídá o vlastních postojích či míněních o sledovaném jevu.

Pozorování přímé zachycuje pouze současné jevy, sociologický výzkum musí být založen převážně na nepřímém pozorování viz Durdová I.(1999).

Vlastní proces pozorování jsem prováděl při své praxi v klubu FC Tango Brno, kde jsem po celou dobu komunikoval s vedením klubu a mládeže. Účastnil jsem se tréninků mládeže a po celou dobu jsem se snažil zaznamenávat důležité poznatky. Předmětem procesu pozorování se tedy staly jevy, týkající se sportovně-ekonomických činitelů, ovlivňující chod mládeže.

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE FUTSALOVÉM KLUBU FC TANGO BRNO

V této kapitole se věnuji vlastnímu výzkumnému šetření, které se zabývá futsalovým klubem FC Tango Brno. Nejprve stručně představím klub, jeho historii a organizační strukturu. Poté se zaměřím na jednotlivé pozice managementu klubu, jejich funkce a organizační řád klubu. Dále se zabývám juniorskými týmy a jejich vedením. Dvě části jsou o futsalových soutěžích mládeže. V šetření se nachází také kapitola o získávání finančních prostředků pro mládežnické týmy. Součástí výzkumného šetření je také rozhovor s panem Václavem Kubíčkem sekretářem klubu a asistentem trenéra U-16.

3.1 Historie FC Tango Brno

FC Tango Brno s.r.o. patří historicky k nejstarším futsalovým klubům v ČR, bylo založeno partou nadšenců v roce 1987. Jeden ze zakladatelů je dnes prezidentem klubu a vedoucím A mužstva dospělých Jiří Štěrba. Další ze zakladatelů je manažerem B mužstva dospělých Slavomír Hladík. Oba ještě aktivně hrají za D mužstvo dospělých.

Po postupu z divize v roce 2005 se A mužstvo umístilo ve druhé lize „Východ“ postupně v r. 2006 na 9 místě, v r. 2007 na třetím místě, v roce 2008 na druhém místě, kdy k postupu do 1. ligy chyběl jediný gól v souboji s městským rivalem Helasem Brno. V loňské sezoně se podařilo FC Tango Brno probojovat z druhé ligy „Východ“ do 1. Celostátní ligy. Tento rok se po základní části umístilo na druhém místě 1.CL.

FC Tango Brno občanské sdružení má dva týmy U-16 a U-18 v 1. juniorské lize. Vznik mládežnického futsalu se datuje 4 roky zpět do r. 2006. Mladíci v roce 2008 dokázali postoupit jako historicky první tým z nově zbudované 2. juniorské ligy do 1. juniorské ligy.

3.2 Management klubu FC Tango Brno



Obr. 3.1 Organizační struktura FC Tango Brno

Funkční pracovní náplň jednotlivých pozic dle organizační struktury:

Klubová rada

- stanovuje výši platů jednotlivých hráčů (vyhodnocení na základě konzultací s trenérem)
- definuje prémiové ukazatele pro mužstvo jako celek a pravidla pro jejich vyplácení
- schvaluje finanční transakce nad 20.000 Kč (pod tuto částku jsou finanční transakce v kompetenci sekretáře klubu)
- stanovuje cíle, strategii a rozvoj klubu pro sezonu a provádí zpětnou kontrolu a vyhodnocení

- hodnotí práci trenérů jednotlivých mužstev klubu
- pověřuje členy rady k vedení přestupových jednání s hráči jiných klubů a jejich managementem (bez tohoto pověření nesmí žádný člen rady takováto jednání vést)
- deleguje členy rady k účasti na zasedáních orgánů ČMFS

Prezident klubu

- reprezentuje klub na oficiálních akcích futsalové asociace, ČMFS apod. organizací
- zastupuje klub na jednáních orgánů Brněnské i celorepublikové asociace futsalu
- aktivně se podílí na vyhledávání talentů v rámci brněnských soutěží
- aktivně se podílí na získávání sponzorů klubu

Sportovní ředitel

- sleduje a hodnotí sportovní úroveň jednotlivých mužstev klubu
- aktivně se podílí na vyhledávání talentů v rámci brněnských soutěží
- aktivně působí při získávání sponzorů klubu

Sekretář klubu

- řídí financování klubu
- zajišťuje letní přípravu A mužstva
- konzultuje s marketingovým manažerem podporu a marketingové nástroje klubu
- aktivně vyhledává potencionální sponzory klubu
- působí jako garant rozvoje mládežnických mužstev klubu

Marketingový manažer

- podílí se na tvorbě marketingové podpory klubu
- je zodpovědný za maximální úsporu při zadávání zakázek spojených s propagací klubu
- vyhledává nejvhodnější dodavatele služeb a materiálů
- aktivně se účastní organizace domácích zápasů A mužstva
- aktivně se podílí na získávání sponzorů klubu

Vedoucí A mužstva

- je hlavním organizátorem domácích zápasů A mužstva
- zajišťuje komunikaci s rozhodčími, vyplnění zápisu atd.
- zodpovídá za technické zázemí A mužstva (řídí kustody)

Trenér A mužstva

- řídí tréninkový proces A mužstva
- určuje sestavu na jednotlivé zápasy
- je přímo zodpovědný za výsledky A mužstva
- zodpovídá za vedení agendy A mužstva potřebné k platovému hodnocení jednotlivých hráčů
- podílí se na morální výchově hráčů a jejich příkladném reprezentování klubu během zápasů
- průběžně sleduje a hodnotí zdravotní stav hráčů (záznamy o zraněních v zápase či tréninku)

Asistent trenéra

- je přímo podřízen trenérovi, pracuje s mužstvem na základě pokynů trenéra
- spolupracuje s vedoucím mužstva při přípravě technického zázemí (potřeba dresů na zápas apod.)

Kondiční trenér

- je přímo podřízen trenérovi
- je zodpovědný za kvalitu a vedení kondiční části tréninkového procesu

Trenér brankářů

- je přímo podřízen trenérovi
- je zodpovědný za technickou část tréninku brankářů
- spolupracuje s kondičním trenérem na speciální kondiční přípravě brankářů

Kustod

- je přímo podřízen vedoucímu mužstva a na základě jeho pokynů připravuje technické zázemí mužstva

Masér

- je přímo podřízen trenérovi
- spolupracuje s kondičním trenérem na fyzické přípravě hráčů

Lékař / zdravotník

- komunikuje s trenérem a masérem týmu

Trenér B mužstva, Trenér U-18, Trenér U-16

- Stejně funkce a náplň práce jako u trenéra A mužstva

3.2.1 Organizační řád FC TANGO Brno pro sezonu 2009/2010

1. FC TANGO Brno má klubovou radu ve složení:

- Jiří Štěrbá - prezident klubu
- Andrej Pozdenkov - sportovní ředitel
- Václav Kubíček - sekretář klubu
- Petr Semerád - marketingový manažer
- Věra Kubíčková - marketingová manažerka

2. Hráč je povinen se zúčastnit všech oficiálních akcí klubu – tréninků, zápasů za mužstvo a akcí, které souvisí s propagací klubu. V případě neomluvené absence na těchto akcích rozhodne o trestu klubová rada (pokuta od 500,- Kč výše).

3. Hráč je povinen ihned po skončení tréninku nebo utkání nahlásit zranění. Nejpozději druhý den podstoupí lékařskou prohlídku a předloží lékařskou zprávu trenérovi nebo zástupci klubové rady. V případě, že tento postup nebude dodržen nebude vyplacena odměna za zranění při futsale (viz. hráčská smlouva – příloha č.2).

4. Hráč je povinen v průběhu tréninku podávat maximální výkon a koncentrovat se na tréninkovou jednotku. V případě nespokojenosti trenéra nebo členů klubové rady může být udělena sankce do výše poměrné části účasti na trénincích.

5. Hráč, který obdrží žlutou kartu za řeči s rozhodčími nebo nesportovní chování zaplatí pokutu ve výši 500,- Kč, za červenou kartu zaplatí pokutu ve výši 1.000,- Kč.

6. Hráč je povinen se zúčastnit mediální propagace týmu a tiskových konferencí, či rozhovorů po ligových utkáních. V případě porušení udělí klubová rada sankci.

7. Hráč je povinen na ligové, turnajové a přátelské utkání odjet v klubovém oblečení a vybavení (tašky, batůžky atd.). Porušení bude trestáno pokutou 500,- Kč a výše.

8. Hráč A mužstva dospělých a hráč pod smlouvou má nárok vyfasovat na sezonu:

- jedny sálovky,
- jedny brankářské rukavice (brankář),
- jedny štlupny bílé,
- jedny štlupny oranžové,
- jedno tréninkové tričko modré,
- jedno tréninkové tričko oranžové,
- věci podle týmového zařazení (taška, batůžek, souprava, trička atd.).

9. V případě nedostavení se k přátelskému, pohárovému nebo mistrovskému utkání bude hráč sankciován na základě rozhodnutí klubové rady (min. 1.000,- Kč za jedno porušení).

10. Hráč, který neodehraje více než 35% zápasů nemá nárok na podíl na prémiech a odměnách za jednotlivé postupy v play off.

11. Hráč, který je opakovaně nominován do nějakého reprezentačního výběru ČR ve futsale, dostane speciální prémie.

3.3 Juniorské týmy FC Tango Brno

FC Tango Brno občanské sdružení má dva týmy U–16 a U-18 v 1. juniorské lize. V minulém roce obě juniorská mužstva, jako nováčci této soutěže, vyhráli své skupiny juniorské 1.ligy „východ“. Někteří z hráčů byli nebo jsou i v juniorských výběrech ČR U-19 a U-21 (např. Dufek, Peška, Prokeš, Kubíček, Pernica nebo Surynek). Do tréninkového procesu jsou zapojeni i hráči A mužstva dospělých. Kondiční trenér a vyhledavač talentů Tomáš Kolouch je držitelem profi licence UEFA. Tým má široký základ a někteří junioři se věnují již pouze futsalu.

Kategorie U-16 mladší dorost - tento tým se zúčastnil dvakrát po sobě závěrečného turnaje Final Four, když v roce 2009 vyhrál svou juniorskou skupinu a tento rok v r. 2010, kdy skončil druhý. Na následném finálovém turnaji se dvakrát po sobě umístil na čtvrtém místě v ČR.

Tito hráči se většinou věnují kromě futsalu také fotbalu. V týmu U-16 jsou i hráči ročníku 1996 a nižších, kteří zde trénují a získávají první futsalové návyky a postupem času se tito hráči posouvají ročníkově. Tým je veden trenérskou dvojicí Václav Kubíček a Martin Brůna. Václav Kubíček má také futsalovou trenérskou licenci. Někteří hráči nastupují pravidelně také v týmu U-18. Ze současných nadějí kategorie U-16 určitě mají šanci dostat se do juniorské reprezentace Radim Záruba a také Denis Frimmel.

Kategorie U-18 starší dorost - tento tým se také zúčastnil dvakrát po sobě závěrečného turnaje Final Four, když dvakrát po sobě v roce 2009 a tento rok v r. 2010 vyhrál svou juniorskou skupinu. Na následném finálovém turnaji získal v roce 2009 druhé místo a tento rok celou soutěž vyhrál a stal se mistrem ČR ve své kategorii.

Tato generace se váže od počátku k velmi kvalitnímu skautingu Tomáše Koloucha, který s těmito hráči začal pracovat již v druhé juniorské lize a dokázal vybojovat postup do první juniorské ligy. Tam se týmu začala věnovat trenérská dvojice Jiří Prokeš a Dima Chadzidis. Tým se vhodně doplňoval a jak loni, tak letošní rok se dokázal stmelit. V týmu jsou dva hráči, kteří dokázali 4 roky po sobě hrát ve finále Final Four – dvakrát byli první a dvakrát druhí - Lukáš Peška a Jiří Prokeš. Václav Kubíček ml. byl jednou mistrem a 2x na druhém místě a mnoho hráčů, kteří mají druhé a první místo.

Někteří hráči nastupují pravidelně také v „A“ týmu, „B“ týmu nebo „C“ týmu, aby si zvykli na futsal dospělých a byl pro ně snadnější přechod z juniorské ligy.

Tým U-18 má dva hráče v širším kádru reprezentace U-21 a to Lukáše Pešku a Václava Kubíčka ml. V reprezentaci U-19 jsou ještě Jiří Prokeš a Martin Surynek. V současném týmu jsou další talentovaní hráči, např. Tomáš Podaný, Čeněk Cenek, Filip Koubek.

3.3.1 První juniorská liga U-16 a U-18

Účastníci 1. juniorské ligy jsou rozděleni do dvou skupin „západ“ – „východ“ a rozlosování soutěže se uskutečňuje v rámci Grémia klubů 1.CL. FC Tango Brno hraje v obou kategoriích 1. ligy „východ“.

Doba hry je 2 x 20 min. hrubého času, přestávka 5 min. Startovné se v 1.ligách futsalu U-16 a U-18 neplatí. Po řádném odehrání každého ligového kola v základních skupinách (6 kol) obdrží každý klub dotaci od ČMFS ve výši 6.000 Kč. Podmínkou poukázání příspěvku je registrace klubu u Ministerstva Vnitra ČR (nebo jiná organizovaná příslušnost – např. TJ, SK) a bankovní konto klubu společně s dokladem o jeho založení. Výše příspěvku může být v dalších ročnících postupně snižována.

KF ČMFS má právo vyžádat si kdykoli v průběhu soutěže od kteréhokoli klubu vyúčtování. Klub je povinen toto vyúčtování předložit do 7 dnů od data odeslání této žádosti.

Věkové kategorie pro soutěžní ročník 2009 – 2010:

- 1.ligu futsalu U-18 mohou hrát hráči narození po 1.1.1991
- 1.ligu futsalu U-16 mohou hrát hráči narození po 1.1.1993

Hráčům juniorských soutěží je umožněno hrát juniorskou ligu také formou střídavého startu.

Každý hráč musí být tedy zaregistrován a to jedním ze dvou možných způsobů:

a) Hráč je registrován za celek, za který hraje juniorské soutěže. V tomto případě může na platný registrační průkaz nastupovat za všechna mužstva tohoto celku (juniorské, dospělé – „A“, „B“, případně „C“ týmy).

b) Hráč byl zaregistrován v klubu, za který nastupuje v juniorských soutěžích. Zároveň je klubem uvolněn na hostování (maximálně do 30. 6.2010) do jiného klubu.

V 1.juniorské lize U-16 resp. U-18 pak může nastoupit pouze v případě, pokud se prokáže písemným souhlasem (na formuláři vydaném KF) a registračním průkazem klubu, ve kterém hostuje.

V rámci jednoho turnaje mohou nastoupit nejvýše 3 hráči kategorie U-16 také v utkáních kategorie U-18. K utkání U-18 stačí předložit soupisku U-16, není nutno uvádět hráče na obou soupiskách.

Systém soutěže:

Družstva U-18 a U-16 jsou rozdělena do dvou osmičlenných skupin dle regionálního principu, ve kterých je odehrána odděleně soutěž mistrovským způsobem (každý s každým) dvoukolově turnajovým systémem. 16 účastníků je v rámci obou osmičlenných skupin rozděleno podle regionálního principu do stálých dvojic (shodné pro U-18 a U-16). Každý z účastníků sehraje v této fázi celkem 14 utkání v rámci 6 turnajů. Uskutečňuje se tedy 6 turnajových kol, na kterých se v rámci dvojic střetávají křížem střídavě týmy U-18 a U-16. Utkání mezi týmy U-16 a U-18 v rámci dvojic se uskutečňuje vždy v rámci prvního domácího turnaje zpravidla jako poslední utkání turnaje.

Povinností každé dvojice klubů je pořádání 3 domácích turnajů, neexistuje možnost neuspořádání (jinak následuje kontumace). V případě mimořádného obsazení domácí haly je využívána náhradní hala, která je nejdále 70 km od sídla pořádajícího klubu.

Final Four:

Po odehrání 6 základních turnajů se střetnou dva nejlepší celky z každé skupiny v obou kategoriích U-18 a U-16 o titul Mistra ČR. Termín a místo konání finálového turnaje určuje s konečnou platností KF ČMFS. V ročníku 2009-2010 je pořádajícím klubem turnaje jeden z celků skupiny „západ“. V ročníku 2008-2009 byl pořadatelem Final Four klub FC Tango Brno, který žádal o konání turnaje KF ČMFS.

KF ČMFS jsou hrazeny veškeré náklady spojené s finálovými utkáními, tj. zejména náklady na pronájem haly, dopravu účastníků turnaje a odměny rozhodčím a delegátům.

Semifinále (platí pro obě kategorie):

utkání č.1: vítěz skupiny „západ“ – druhý ze skupiny „východ“

č.2: vítěz skupiny „východ“ – druhý ze skupiny „západ“

o 3.místo: poražený z utkání č.1 – poražený z utkání č.2

Finále: vítěz utkání č.1 – vítěz utkání č.2

Vítězové se stávají mistry ČR futsalu U-16 a U-18. Peněžité odměny jsou v obou kategoriích shodné: 1. místo - 15.000 Kč, 2. místo - 10.000 Kč, 3. místo - 5.000 Kč, 4. místo - 3.000 Kč. Po skončení soutěžního ročníku jsou tyto částky poukázány na účty příslušných klubů.

3.3.2 Mládežnické kategorie U-8, U-10, U-12 a U-14 ve futsalu ČR

V těchto kategoriích FC Tango Brno žádný tým nemá, většinou se hráči těchto kategorií věnují hlavně mládežnickému fotbalu.

Pravděpodobně jediná Krajská komise futsalu na Vysočině v rámci celé ČR pravidelně vyhlašuje mládežnické soutěže ve futsalu i pro mládežnické kategorie. Soutěžní ročník 2009/2010 je již pátým. Soutěží se zúčastňují i kluby mimo region Vysočiny.

Model soutěží:

Hraje se od listopadu do konce února formou 4 turnajů (konkrétní model se stanoví vždy dle počtu účastníků v kategorii, obvykle týmy hrají na každém turnaji 4 zápasy s hrací dobou 4 x 12 min. hrubého času) ve sportovních halách po celé Vysočině. Startovné pro tým na celý soutěžní ročník 2009/2010 je ve výši 4.000,-Kč a jsou v něm zahrnuty veškeré platby týkající se pronájmu hal, rozhodčích, zdravotníků, cen, apod. Zápasy v kategoriích U8 a U10 obvykle píská 1 rozhodčí, od kategorie U12 výše pak každé utkání pískají rozhodčí ve dvojici. K rozhodčím se sluší dodat, že všichni nominovaní rozhodují krajské i vyšší soutěže dospělých.

Kategorie U-8 (r.n. 2001 a mladší) mladší přípravek – např. týmy 1. FA Benago při ZŠ ve Zruči nad Sázavou, FK Boca Chotěboř, FC Světlá nad Sázavou, FK Pelhřimov „A“.

Kategorie U-10 (r.n. 1999 a mladší) starší přípravek - např. týmy Sokol Čelechovice na Hané, SK Přibyslav, Sokol Arsenal Brtnice, FC Chotěboř, 1. FA Benago při ZŠ ve Zruči nad Sázavou, FC Světlá nad Sázavou, FK Pelhřimov „A“, FK Pelhřimov „B“ a další.

Kategorie U-12 (r.n. 1997 a mladší) mladší žáci – např. týmy Sokol Arsenal Brtnice, SK Slavia Pha „A“, SK Slavia Pha „B“, 1. FA Benago při ZŠ ve Zruči nad Sázavou, FC Světlá nad Sázavou a další.

Kategorie U-14 (r.n. 1995 a mladší) starší žáci – např. týmy FK Boca Chotěboř „A“, FK Boca Chotěboř „B“, 1. FA Benago při ZŠ ve Zruči nad Sázavou, SK Slavia Praha a další.

3.4 Získávání finančních prostředků pro mládežnické týmy

Mládežnické týmy FC Tango Brno získávají finanční prostředky hlavně od reklamních partnerů – sponzorů a dárců, kteří přispívají do občanského sdružení. Tito sponzoři, poskytují finance na chod celého klubu tedy všem týmům tzn., že nejsou sponzory pouze pro mládež. Významnými partnery jsou: firma Ager s.r.o., FM Group, Kooperativa, TV COM a SYNOTtip a další.

FC Tango Brno nezískává dotace od státu, kraje ani města na podporu mládeže. Junioři neplatí členský příspěvek, ze kterého by také plynuly příjmy pro klub.

Generální reklamní partner společnost Ager s.r.o. - minimální částka 500 000,- Kč ročně (spolupráce minimálně na tři roky)

Reklamní plnění:

- reklama ve 20 televizních utkáních – na ploše 40m x 1m program ČT 2, ČT 4
- reklamní tabule hřiště 2x1m domácí hřiště – 2 - 4 kusy
- uvedení v bulletinu k jednotlivým zápasům
- uvedení na vstupenkách
- uvedení na panelu Brněnská TV 1 (cca 140000 domácností na Brněnsku)
- uvedení při pozvánkách na utkáních - rádio
- prezentace v zahraniční při turnajích a mezinárodních utkáních
- informace na www.tango-brno.cz
- informace na [www B.A.F.](http://www.B.A.F.)
- zveřejnění v novinách, časopisech
- uvedení loga na dresech A týmu dospělých
- při domácích utkáních uvedení partnera v internetovém přenosu

Možnost uvedení jména partnera na budově sportovní haly na Vídeňské ulici

- uvedení jména na štítu budovy (samostatná smlouva)

Hlavní reklamní partner firma FM Group - minimální částka 300 000,- Kč ročně (spolupráce minimálně na dva roky)

Reklamní plnění jsou téměř stejná jako u generálního partnera.

Další finanční prostředky poskytují reklamní partneři a to řádově v desítkách tisíc Kč. Reklamní plnění např. na stránkách www.tango-brno.cz na vstupenkách atd.

3.5 Standardizovaný rozhovor se sekretářem klubu FC Tango Brno

Předem připravený standardizovaný rozhovor jsem uskutečnil se sekretářem klubu a zároveň asistentem trenéra mládeže U-16 panem Václavem Kubíčkem, který stál u zrodu mládežnických týmů v FC Tango Brno a působí také jako garant rozvoje mládežnických mužstev v klubu. Otázky byly zaměřeny především na management mládežnických týmů, na jejich finanční podporu, na získávání nových talentů a na spolupráci s ostatními kluby.

1. S jakým cílem se zaměřujete na výchovu mládeže ve vašem klubu?

„Výchova mládeže v našem klubu a její cíle jsou jasné, je to výchova mladých hráčů pro A mužstvo, případně B mužstvo dospělých. Tango Brno disponuje se 4 týmy dospělých – A tým hraje 1. ligu, B tým hraje druhou ligu-východ, okresní přebor hraje C tým a D tým, kde hrají většinou starší páni, tak hraje druhou Brněnskou třídu. Junioři hrají 1. juniorskou ligu, to znamená, že Tango Brno má šest oddílů a celkem zhruba 145 aktivních členů. Cíl ve výchově mládeže směřuje k tomu, aby se nám dařilo vyhledávat vhodné somatotypy hráčů pro aktivní činnost zejména v prvoligovém a druholigovém týmu dospělých a C mužstvo je více méně pro hráče juniorky, kdy chodí hrát, aby si zvykali vlastně na mužský futsal. Další spolupráce je v oblasti hostování, kde chodí naši hráči do divizního Slovanu Brno, kterému pomáhají v bojích divizních a samozřejmě ty zkušenosti se potom projevují i při sestavování kádru U-18 a U-16.“

2. Jaký je rozpočet pro mládežnické týmy?

„Rozpočet klubu na sezonu je 3,5 milionů Kč a z toho rozpočet pro mládežnické týmy je řádově cca 450 000 Kč. Největší položkou tohoto rozpočtu jsou pronájmy hal a doprava, kdy bohužel v Brně je nedostatek sportovních hal, a proto jezdíme trénovat s osmnáctkou do Křenovic a se šestnáctkou do Střelice, což je nejen náročné na operativnost a organizaci, ale samozřejmě i na ty dopravní prostředky a náklady s nimi spojené. V průběhu sezóny se pak uskutečňuje šest turnajů plus Final four, takže jsou tam náklady na dopravu i na občerstvení a vybavení hráčů dresy, případně šatelnami.“

3. Jakým způsobem získáváte finanční prostředky pro chod mládežnických mužstev?

„To je velmi specifické, je to ostatně podobné jak při futsale dospělých, to znamená, hledáme partnery, kteří nám přispějí, v tomto případě se jedná o Kooperativu, o firmu Ager a další dárce, kteří nám do občanského sdružení přispívají na provoz mládežnických mužstev.“

4. Mají mládežnické týmy své sponzory?

„Tím pádem samozřejmě mají mládežnické týmy své sponzory, nicméně nejsou to sponzoři vyloženě vyhrazeni jenom pro mládež, ale i pro přípravu, třeba hráčů, kteří věkově nespádají do kategorie U-16 a přesto už s námi trénují. Takže tam se vlastně jedná o podobný způsob financování.“

5. Jaké tréninkové podmínky pro mládež nabízíte?

„Tréninkové podmínky pro mládež nabízíme takové, že hráč dostane oranžové a modré tričko, abychom mohli využívat naše logo a vlastně i naše webové stránky. Dál dostane štulpny a hráči, kteří mají smlouvu tak dostanou samozřejmě jednu ročně sálovku. Tréninkové podmínky se snažíme vytvářet takové, aby byly co nejkvalitnější, to znamená, v letním období je soustředění plus dva tréninky v týdnu v dopoledních hodinách, kdy se snažíme nějakým způsobem využít volných hal v Brně. Kdy ta poptávka po volných prostorech není tak velká. Další věc je, že každý hráč dostane během tréninku míč, který potom samozřejmě zůstane dál. Je to náročné opět na organizaci na kustody apod.“

6. S jakými základními a středními školami spolupracujete?

„Se základními a středními školami nespolečně nějak osobně, protože tady v podstatě existuje to, že hráče si vybíráme spíš na fotbalových stadionech a snažíme se vytipovat si hráče, kteří nám vyhovují technickou vybaveností a samozřejmě určitým herním projevem. Jsou to určitě hráči, kteří patří spíš k těm, kteří ve velkém fotbale budou mít problém s uplatněním, protože výškově třeba nesplňuje představy dnešních trenérů apod.“

7. Jak probíhá výběr mladých futsalistů (fotbalistů) do mládeže?

„Jak sem zmínil v předchozí otázce, vybíráme hráče většinou z mladých fotbalistů. Máme vytvořený skauting, kde nám třeba rozhodčí, trenéři doporučí hráče šikovné, mladé a talentované. Naši trenéři se jezdí dívat na utkání, jak teda na futsalová, tak i fotbalová a snažíme se prostě i dávat na ty doporučení hráčů, trenérů, rodičů a dalších.“

8. Pokud mladý hráč není vaším hráčem, preferujete jeho koupi nebo mu jen prodlužujete hostování a o koupi se rozhodujete až po ukončení působení ve starším dorostu, kdy by potencionálně mohl být přínosem pro A tým?

„Samozřejmě preferujeme získání hráče, ale nicméně v poslední době naší snahou je, aby nedocházelo k přispění sil konkurenci, protože v Brně jsou tři mládežnické týmy Agromeli, Helas a my, tak aby nedocházelo k přetahování hráčů apod., tak jsme zvolili formu hostování a teprve v případě, že se ten hráč u nás osvědčí a má naději na to, aby hrál minimálně druhou ligu-východ, tak se snažíme hráče koupit. Dále naší snahou je, abychom získávali opravdu hráče, kteří jsou jakoby nadějí, třeba pro to A-tým dospělých. Nicméně je třeba si říct, že ta úroveň a kvalita v týmu je tak vysoká, že v našem případě se spíš jedná o B tým a tréninkový proces s A mužstvem dospělých.“

9. Od kolika let uzavíráte smlouvy s mladými hráči?

„Tento trend je velmi specifický a díky tomu, že došlo k legislativní úpravě přestupových tarifů, tak se snažíme o to, abychom uzavírali smlouvy opravdu s hráči, kteří jsou perspektivou minimálně pro B-tým dospělých. Uzavřeli jsme vlastně v poslední době jednu smlouvu, a to s velmi talentovaným hráčem Radimem Zárubou, který je už dneska členem U-19 a odehrál několik utkání v druhé lize - východ a je to vlastně hráč, který ještě věkově spadá do kategorie U-16 tzn. ročník 1994.“

10. Kooperujete (spolupracujete) s některými menšími kluby nebo městy?

„Kooperujeme zejména se Slovanem Brno, kde posíláme naše hráče na hostování, talentované, kteří nedostanou šanci zahrát si u nás druhou ligu-východ a naopak v okresním přeboru by svůj herní projev a technické dovednosti nerozvíjeli. Další spolupráce je potom na úrovni krajského přeboru klub Žabínští Vlci, kam jsme poslali některé naše hráče a potom je to další tým a tj. Orel Řečkovice, kde někteří naši mladí, kteří naopak i v tom okresním přeboru nestačí, tak jsou tam na to, aby se rozehráli, případně získali další zkušenosti.“

11. Jaký je váš názor na hráčské agenty?

„Můj názor je ten, že hráčští agenti by měli zastupovat hráče až na prahu dospělosti nebo respektive vyvrcholení dorostenecké nebo juniorské kategorie tzn. nejdříve v sedmnácti, osmnácti letech. Myslím si, že dochází k zbytečnému motání hlav mladým klukům a oddíly uzavírají smlouvy s hráči dle svých představ.“

12. Jaké vzdělání požadujete u hlavních trenérů všech týmů mládeže?

„Naší snahou u trenérů je, aby měli všichni vzdělání v oblasti fotbalu a futsalu. Tam samozřejmě vycházíme i z toho, že Dimo Chadzidis má zahraniční zkušenosti z Ruska, Jirka Prokeš hrál léta v Rakousku, hrál na vysoké úrovni fotbal i futsal, Radim Vlček trenér, který trénuje i ve volejbale výborně kondičně a koordinačně. Takže se snažíme té mládeži dát co nejvíce a k A-týmu dostat ty nejkvalitnější hráče.“

13. Pořádáte pravidelné schůze trenérů v rámci vašeho klubu?

„Co se týče pravidelných schůzí trenérů v rámci našeho klubu, tak samozřejmě je tady jakási koncepční práce, kterou se snažíme utvářet už od těch nejmladších. Chceme jít cestou propracování herních činností tak, aby vždy ten trenér, který přebere hráče ve vyšším věku, měl na co navázat, a směřujeme to k hernímu pojetí Tanga tzn. že Tango je tým, který hraje ofenzivně se snahou o zakončení a samozřejmě s dobrou obranou. Naší největší prioritou je, aby do dospělých týmů nastupovali hráči s určitými základními návyky ať už signály, rotacemi, power play - jak bránění tak i samozřejmě jeho hraní. Naši aktivitou je i snaha o zapojení brankařů do útoku při power play, což byla velmi silná stránka ročníku U-18, kdy došlo k tomu, že klíčové zápasy se rozhodovaly právě touto silnou zbraní, se kterou soupeři měli docela velké problémy.“

4 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Cílem klubu FC Tango Brno je vychovávat mladé talenty pro mužstva dospělých. Pro A tým, který hraje 1. celostátní ligu, pro B tým, který hraje 2. ligu „východ“ a případně pro C tým, který hraje okresní přebor. Klub má dva juniorské týmy U-16 a U-18. Oba se dvakrát po sobě zúčastnily závěrečného turnaje (Final four) 1. juniorské ligy.

Práce managementu klubu je kvalitní a všechny pozice na sebe vhodně navazují a spolupracují spolu. Nejvyšším orgánem klubu je Klubová rada ve složení – prezident klubu, sportovní ředitel, sekretář klubu a marketingový manažer. Klubová rada rozhoduje o platech a prémiech hráčů, schvaluje finanční transakce, stanovuje cíle, strategii a rozvoj klubu. Samozřejmě provádí zpětnou kontrolu. Dále hodnotí práci trenérů a deleguje členy rady k účasti na zasedáních orgánů ČMFS. Všichni představitelé Klubové rady mají podle své pozice funkční náplň práce, kterou vykonávají. Dalšími složkami organizační struktury jsou vedoucí A mužstva, trenér A mužstva, trenér B mužstva, trenér U-18 a trenér U-16. Na tyto funkce navazují pozice, jako jsou asistenti trenérů, kustodi, trenér brankářů, kondiční trenér, masér a lékař.

Juniorské týmy FC Tango Brno vznikly v roce 2006 a hrály druhou juniorskou ligu. V roce 2008 se obě mužstva U-16 i U-18 dokázala probojovat do 1. juniorské ligy. Jako nováčci této soutěže dokázaly oba týmy vyhrát svou skupinu. V závěrečném turnaji Final four skončil tým U-16 dvakrát na 4. místě a tým U-18 v minulé sezóně druhý a tento rok celou soutěž vyhrál a stal se mistrem ČR ve své kategorii.

Týmy jsou vedeny kvalitními trenéry, kteří mají vzdělání v oblasti fotbalu a futsalu. Trenéři U-18 Dima Chadzidis a Jiří Prokeš mají zkušenosti i ze zahraničí, a to z Ruska a Rakouska. Martin Bruna a Václav Kubíček st. trénují U-16. Pan Bruna má zkušenosti z A týmu, kde také hraje a Václav Kubíček st. stál u zrodu mládeže v FC Tango Brno a má také futsalovou trenérskou licenci 2. stupně. Další trenér, který spolupracuje s mládeží je Radim Vlček, trénující kondici a koordinační pohyb.

V klubu je práce s mládeží koncepční. Hlavní prioritou trenérů obou juniorských týmů je, aby do dospělých týmů nastupovali hráči s určitými základními návyky. Patří mezi ně různé signály, rotace, práce s míčem a hra power play. Trenéři se také snaží zapojovat brankáře do power play.

Vyhledávání talentů pro mládežnické týmy probíhá u mládeže ve futsalu a fotbalu. Skautingem se zabývá hlavně Tomáš Kolouch. Velké množství hráčů, začínajících hrát fotbal, hrává také futsal. Po určité době, pokud nevyhovují trenérům např. po tělesné stránce, přecházejí z fotbalu na futsal. Trenéři FC Tango Brno si vybírají vhodné typy hráčů, kteří jsou dobře technicky vybaveni a hodí se pro jejich styl hry. Hráče klub také získává tím, že dá na doporučení jiných trenérů, rozhodčích, rodičů, někdy i hráčů samotných.

V Brně je futsal budován na vysoké úrovni a je o něj u mládeže velký zájem. Také proto jsou v první juniorské lize U-16 i U-18 tři brněnské týmy. Patří mezi ně Helas Brno, Agromeli a Tango Brno. Konkurence je v brněnském futsalu velká a právě proto bývá často rozhodujícím faktorem zázemí a podmínky, které pro mladé hráče klub vytvoří. Výhodou pro juniorské týmy Tanga je, že neplatí členské příspěvky klubu.

Juniorské soutěže jsou tvořeny 1. a 2. juniorskou ligou. Oba juniorské týmy Tanga U-16 i U-18 hrají 1. juniorskou ligu „východ“. Hraje se ve dvou osmičlenných skupinách, v každé probíhá šest ligových turnajových kol. Na každý turnaj obdrží klub dotaci od ČMFS ve výši 6000 Kč. Po odehrání šesti základních turnajů se střetnou 2 nejlepší celky z každé skupiny v obou kategoriích U-16 i U-18 o titul mistra ČR. Finálový turnaj (Final four) organizuje klub, který si o to požádá a uspěje u KF ČMFS a každý rok je to z jiné skupiny. Veškeré náklady spojené s finálovými utkáními, tj. náklady na pronájem haly, dopravu účastníků a odměny rozhodčím, jsou hrazeny KF ČMFS.

Mládežnické soutěže v kategoriích U-8, U-10, U-12, U-14 pořádá pravidelně Krajská komise futsalu KF na Vysočině. Hraje se formou čtyř turnajů, konkrétní model se stanovuje podle počtu přihlášených účastníků do každé kategorie. Startovné pro týmy je 4000 Kč na celý soutěžní ročník. FC Tango Brno v těchto kategoriích své týmy nemá.

Finance FC Tango Brno získává formou sponzoringu, případně dary. Rozpočet klubu na sezonu je 3,5 milionu Kč, z toho rozpočet pro mládežnické týmy je cca 450 000 Kč. Největší položkou jsou u mládežnických týmů náklady spojené s pronájmem hal a náklady na dopravu, ať už na tréninky do okolních hal nebo na turnaje 1. juniorské ligy. Dalšími výdaji jsou stravné a vybavení hráčů. Mezi hlavní sponzory a dárce klubu patří společnost Ager, s. r. o., Kooperativa, SYNOTtip a další. Generální reklamní partner poskytuje částku minimálně 500 000 Kč ročně a hlavní partner částku minimálně 300 000 Kč za rok.

5 NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Po shrnutí výsledků šetření v FC Tango Brno navrhuji pro tento klub některá doporučení.

Pro zlepšení propagace a informovanosti lidí doporučuji klubu zkvalitnit oficiální webové stránky klubu, stručně popsat historii a zakladatele klubu, což na stránkách chybí. Založit sekci mládeže v hlavním menu stránek, poskytnout více údajů o mládežnických týmech, aktualizovat informace. Dále chybí samostatné představení trenérů jednotlivých juniorských týmů. Uživatelé stránek uvítají ještě větší propagaci vysílání zápasů na serveru tvcom.cz.

Někteří trenéři juniorských týmů nemají trenérský kurs futsalu. Věřím, že absolvování tohoto kursu by zkvalitnilo jejich práci. Komise futsalu ČMFS ve spolupráci s Fakultou tělesné výchovy a sportu při Univerzitě Karlově v Praze tyto kursy trenérského futsalového vzdělávání organizuje.

Doporučuji více se věnovat procesu vyhledávání talentů a tím zkvalitnit skauting. Tato odpovědnost je nyní na trenérech mládeže a domnívám se, že v případě jejich vytížení, kdy musí vést své mužstvo a trenéři Bruna a Chadzidis ještě hrát za A tým, jim pak nezbývá čas na sledování potencionálních talentů. Skauting je velmi důležitý pro budoucnost klubu, protože bude stále méně kvalitních futsalistů, zvláště když je v brněnské regionu obrovská konkurence v juniorských kategoriích.

Navrhuji získávat finance pro mládež formou grantu. Žádat finanční pomoc pro mládež kraje, okres, město. Navrhuji spolupracovat ze základními školami (jako spolupracuje florbal, fotbal a hokej) a účastnit se turnajů pořádaných Krajskou komisí futsalu na Vysočině (U-8, U-10, U-12, U-14).

Dokud futsalové oddíly budou získávat své hráče z fotbalových družstev, bude futsal stále na těchto oddílech závislý. Proto je zapotřebí speciální futsalové dovednosti a návyky učit již u dětí v útlém věku (základní škola).

Pro rozvoj juniorského futsalu v ČR je důležité pokračovat v projektu 1. CL U-18 a U-16 a optimalizovat ho tak, aby co nejlépe sloužil svému cíli, tj. přípravě a zabudování hráčů do kádru klubů 1. CL a dále do reprezentací „U-21“ a „A“.

Nalézt a dále rozvíjet optimální systém 2. stupně juniorských soutěží U-18 a U-16. Iniciovat spolupráci mezi kluby 1. ligy a mládežnickými týmy a zahájit pravidelnou spolupráci a konzultace s Komisí mládeže ČMFS s akcentem na halovou sezónu ČMFS. Dále spolupracovat s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR a s Asociací školních sportovních klubů.

6 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na problematiku managementu mládežnických týmů ve futsalovém klubu FC Tango Brno.

Juniorské týmy FC Tango Brno U-16 i U-18 patří poslední dva ročníky 1. juniorské ligy k nejlepším v České republice. Management klubu odvádí kvalitní práci a klade důraz na výchovu mládeže.

V první, teoretické části bakalářské práce, jsem se věnoval teoretickému vymezení základních pojmů, na základě kterých jsem čerpal a vycházel v dalších částech práce. Také jsem vymezil metody a techniky výzkumu, které byly důležité pro získávání informací v praktické části.

V druhé, praktické části, jsem pak analyzoval organizační strukturu FC Tango Brno. Zabýval jsem se problematikou juniorských týmů a jejich financováním. Na závěr jsem uskutečnil rozhovor se sekretářem klubu a trenérem U-16.

V čtvrté kapitole jsem shrnul podstatné informace z výzkumného šetření ve futsalovém klubu a v páté jsem sepsal návrhy a doporučení.

Myslím, že jsem stanovený cíl splnil a navzdory rozsáhlé problematice se mi podařilo poodkrýt a hlavně pochopit principy spojené se sportovně ekonomickou situací v klubu. Věřím, že doporučení a návrhy, které z mé bakalářské práce vyplynuly, pomohou klubu dosáhnout ještě výraznějších úspěchů.

Seznam použité literatury

Publikace:

- [1] DURDOVÁ, Irena. Sportovní management. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2
- [2] DURDOVÁ, Irena. Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1999, 60 s. ISBN 80-7078-691-4
- [3] HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav. Základy ekonomie sportu. Praha, Ekopress, 2006. 191s. ISBN 80-86929-04-3.
- [4] KF ČMFS Soubor předpisů futsalu FIFA. 1. vyd. Praha: ČMFS, 2008
- [5] KOTLER, Philip. Marketing management. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [6] KRESTA, Jan a kol. Futsal. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2009. 111s. ISBN 978-80-247-2534-5.
- [7] LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- [8] NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu. Praha, ISV, 2000. 263s. ISBN 80-5866-68-4.
- [9] SEKOT, Aleš. et. al. Kapitoly ze sportu. Brno: MU, 2004. ISBN 80-210-3531-5.
- [10] SLUKA, Tomáš. Profesionální sportovec (právní a ekonomické aspekty). 1.vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2007. 199s. ISBN 80-903609-5-5

World Wide Web:

[11] www.tango-brno.cz

[12] www.efutsal.cz

[13] www.fotbal.cz

[14] www.futsalbrno.cz

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam zkratek

ČFSF	Česká federace sálového fotbalu
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČOV	Český olympijský výbor
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FIFA	Mezinárodní fotbalová federace
FIFUSA	Světová federace sálového fotbalu
KF ČMFS	Komise futsalu Českomoravského fotbalového svazu
PSMF	Pražský svaz malého fotbalu
SF	Svaz Futsalu
SSF	Svaz sálového fotbalu
UEFA	Evropská fotbalová asociace
UEFS	Evropská federace sálového fotbalu

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Stanovy futsalu FIFA – Poslání SF ČMFS

Příloha č. 2 – Neamatérská smlouva s juniorským hráčem futsalu

